

Fundacja „DZIEDZICTWO”
Sławieński Dom Kultury

**De rebus futuris memento:
przyszłość przeszłego krajobrazu
kulturowego
Ziemi Sławieńskiej**

pod redakcją
Włodzimierza Rączkowskiego
i
Jana Sroki

SŁAWNO 2002

Spis treści

Włodzimierz Rączkowski, Jan Sroka – <i>Cudze chwalicie, swego nie znacie: o różnym postrzeganiu krajobrazu kulturowego</i>	7
CZĘŚĆ I. Ochrona krajobrazu kulturowego: teoria, praktyka i polityka	23
Elżbieta Raszeja – <i>Ochrona i wykorzystanie zasobów krajobrazu kulturowego w projektach rewitalizacji obszarów wiejskich Europy</i>	25
Elżbieta Szalewska – <i>Projekt „Kraina w Kratę” jako czynnik rozwoju gminy Sławno</i>	39
Krystyna Bastowska – <i>Quo vadis, przeszłości?</i>	55
Włodzimierz Rączkowski – <i>Archeologia w krajobrazie kulturowym: zagrożenia czy szanse</i>	69
Marlena Józefowska – <i>Chronić czy udostępnić?: głos konserwatorski w sprawie użytkowania obiektów archeologicznych</i>	79
Wacław Idziak – <i>Krajobraz kulturowy i dziedzictwo kulturowe w strategii rozwoju powiatu sławieńskiego</i>	87
Jolanta Brzóska, Andrzej Kijowski – <i>Strategia – nowoczesne zarządzanie gminą</i>	101
Wojciech Stefanowski – <i>Zasoby środowiska kulturowego w polityce gminy Sławno</i>	115
CZĘŚĆ II. Park przyrodniczo-archeologiczny „Wrześnickie Kurhany”	123
Adam Kijowski – <i>Zapis graficzny krajobrazu ruralistycznego a tworzenie koncepcji zagospodarowania turystycznego okolic Sławna: założenia projektu Parku przyrodniczo-archeologicznego „Wrześnickie Kurhany”</i>	125
Wacław Florek – <i>Geomorfologiczne walory doliny Wieprzy w rejonie Sławna i Staniewic</i> .	151
Zbigniew Celka – <i>Rośliny naczyniowe grodziska we Wrześnicy (pow. sławieński)</i>	167



Strategia

– nowoczesne zarządzanie gminą

JOLANTA BRZÓSKA, ANDRZEJ KIJOWSKI

Poznań

1. WSTĘP

Samorządy terytorialne w Polsce napotykają na coraz większe problemy utrudniające ich funkcjonowanie. Szczególnie w małych miastach i gminach wiejskich władze lokalne nie mogą sprostać rosnącym wymaganiom społecznym. Składają się na to nie tylko zjawiska ogólnospołeczne (deprecjacja tradycji samorządu lokalnego w okresie PRL, procesy inflacyjne, spowalnianie procesów prywatyzacyjnych itd.), lecz także słabość, a niekiedy wręcz niewydolność lokalnej administracji samorządowej (gąszcz przepisów i krzyżujących się kompetencji, brak jasnych i uzasadnionych programów rozwoju, brak doświadczonej kadry urzędników samorządowych, wadliwa struktura organizacyjna urzędów, coraz większa złożoność problemów zarządzania itd.).

Obecnie odrodzone instytucje samorządowe podejmują działania związane z reorganizacją administracji, budują program (strategię) rozwoju gminy, nawiązują współpracę z innymi gminami w celu rozwiązywania problemów i zadań, i wprowadzają instrumenty zarządzania sprawdzone w gospodarce rynkowej. Przy ograniczonych doświadczeniach polskich w zakresie działalności samorządowej w okresie trans-

formacji ostro rysują się zadania i role, do wypełnienia których powołane są samorządy terytorialne. Wśród tych zadań i ról ważne miejsce zajmuje inicjowanie, planowanie, kierowanie i koordynacja rozwoju lokalnego zarówno w ujęciu rzeczowym (branżowym), jak i w wymiarze przestrzennym. Zadania samorządu terytorialnego w dziedzinie szeroko rozumianego rozwoju lokalnego wynikają ponadto z ustawowych obowiązków struktur samorządowych, a mianowicie z *Ustawy o samorządzie terytorialnym* z dnia 8 marca 1990 roku oraz z *Ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym* z dnia 7 lipca 1994 roku. Rozwój lokalny jest więc tym zadaniem dla władz gmin, które w najbliższym czasie powinny uzyskać rangę priorytetu.

Rosnąca świadomość potrzeb celowego i skoordynowanego oddziaływania na gospodarkę lokalną skłania coraz szerszy krąg władz samorządowych do opracowania koncepcji lokalnego rozwoju swoich miast i gmin (Kamiński 2001). Zdają sobie one sprawę z faktu, że proces zarządzania gminą musi mieć charakter aktywny i być nastawiony na kierowanie jej przyszłości, czyli powinien być oparty na podejściu **strategicznym**. Wśród korzyści wynikających z opracowania *Strategii* należy wymienić m.in.

- sformułowanie misji i wizji oraz celów strategicznych i branżowych rozwoju gminy,
- wskazanie na kluczowe problemy rozwoju oraz programy i zadania realizacyjne,
- określenie stanu i uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego,
- wskazanie na potrzeby w zakresie kształtowania ładu przestrzennego w gminie,
- wskazanie sposobów lepszego wykorzystania zasobów gminy,
- podporządkowanie i ukierunkowanie działań doraźnych na realizację celów długofalowych,
- ułatwienie władzom gminy efektywniejszego gospodarowania budżetem,
- wskazanie możliwości inwestycyjnych oraz uwarunkowań finansowych na okres kilku lat,
- zwiększenie szans gminy na pozyskiwanie dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania,
- możliwości efektywniejszej promocji gminy.

Z tego powodu wiele zachodnich gmin i miast od dawna opracowuje koncepcję lokalnego rozwoju (wizję rozwoju), zwane też „wytocznymi dla zarządu”, „katalogiem celów na kadencję” lub „planem strategicz-

nym". Niezależnie od nazwy tego dokumentu, musi się on wykazywać wysokim stopniem konkretności, zobowiązywać do odpowiedzialności oraz posiadać określony termin realizacji. Za urzeczywistnienie koncepcji rozwoju odpowiedzialne są władze gminy. Należy zaznaczyć, że w momencie rozpoczęcia procesów transformacji systemowej w 1989 roku, a w jej ramach reaktywowania samorządu terytorialnego, nie było w Polsce doświadczeń w zakresie konstruowania programów lokalnego rozwoju, zwanych strategiami rozwoju gminy. Źródłem wiedzy o metodyce budowania takich strategii stały się doświadczenia zagraniczne, zarówno firm, jak i samorządów terytorialnych, które od wielu już lat i to z powodzeniem, opracowują strategie społeczno-gospodarczego rozwoju w celu skutecznego i efektywnego zarządzania gminą. Według A. Zaleskiego i M. Ziółkowskiego (1977), w Polsce wykształciły się trzy podstawowe metody (style) planistyczne konstruowania strategii rozwoju:

1. Biznesplan (plan przedsięwzięć), rozumiany jako zestaw ważniejszych przedsięwzięć rozwojowych do realizacji w określonym czasie. Zestaw takich przedsięwzięć posiada postać rzeczowego i finansowego programu inwestycyjnego, skoordynowanego z potencjalnymi źródłami dochodów gminy i kierunkami ich rozdysponowania. Biznesplan stanowi ofertę skierowaną do możliwie najszerszego kręgu potencjalnych inwestorów i jest podstawą uzyskiwania kredytów, subwencji i dotacji na określone przedsięwzięcia gminy. Zdaniem cytowanych autorów metoda biznesplanu winna być przede wszystkim wykorzystywana do planowania konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych, a nie do budowy całościowej strategii rozwoju gminy, gdyż nie można traktować strategii jedynie jako sumy zamierzeń inwestycyjnych.

2. Planowanie partycypacyjne, rozumiane jako proces budowy strategii przy aktywnym współudziale lokalnej społeczności – przeznaczone dla gmin wiejskich (metoda ta została opracowana w Biurze Programu Dostosowawczego dla Sektora Rolnego – ASAP). Jest to planowanie oparte na długotrwałej wizji danej gminy, funkcjonującej w szerszym systemie społeczno-gospodarczym (województwa i kraju), w którym występują zarówno szanse, jak i zagrożenia rozwojowe. Jest to podejście systemowe w dziedzinie planowania strategicznego gminy.

3. Prognoza rozwoju gospodarki lokalnej, przy opracowaniu której niezbędne jest również sporządzenie projekcji demograficznej, umożliwiającej określenie potrzeb rozwojowych w zakresie realizacji zapotrzebowania na usługi, powierzchnie przemysłowe, infrastrukturę itd. Prognoza gospodarcza umożliwia oszacowanie wpływu przewidywanego

rozwoju na dochody i wydatki budżetu gminy, dzięki czemu można ocenić możliwości sfinansowania potrzeb rozwojowych. Takie podejście, obejmujące również sferę przestrzennego rozwoju, pozwala na dokonanie wieloaspektowej oceny różnych wariantów strategii lokalnego rozwoju oraz takich wariantów (lub wariantu), które w największym stopniu będą spełniać pożądane cele społeczne i ekonomiczne.

Nowe władze samorządowe otrzymały nie tylko prawo decydowania o sobie i o kierunkach zmian we własnej gminie, ale przyjęły także odpowiedzialność za prowadzoną na szczeblu lokalnym politykę finansową i inwestycyjną. Podstawą działania samorządu gminnego jest ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 1996 roku Nr 13, poz. 74 ze zmianami), która w art. 18 ust. 2 pkt. 6 stanowi, że do kompetencji Rady Gminy należy **uchwalanie programów gospodarczych**. Powiązanie ww. artykułu z art. 7 ust. 1 pkt 1-20 określającym **zadania własne gminy**, było podstawą do podjęcia przez Radę Gminy uchwały w sprawie: powołania doraźnej **Komisji do spraw opracowania „Strategii Rozwoju Gminy”**, która określała jej skład oraz tryb pracy.

2. CELE I ZADANIA STRATEGII GMINY

Gmina jako wspólnota samorządowa, jest podstawową formą organizacji lokalnego życia publicznego. Jej rozwój powinien się dokonywać harmonijnie i równomiernie we wszystkich sferach funkcjonowania. Oznacza to konieczność rozwoju zrównoważonego, w którym zmiany, jak najbardziej pożądane i społecznie akceptowane, będą zgodne z wymogami ochrony środowiska przyrodniczego. Przebiegać będą w sposób kontrolowany, świadomy i celowy. Z tych założeń wynika konieczność nowego sposobu zarządzania gminą, opartego na zarządzaniu strategicznym, którego głównym narzędziem jest *Strategia* rozwoju gminy. Zarządzanie strategiczne jest nowym sposobem myślenia i decydowania o przyszłości gminy. Proces strategicznego zarządzania rozwojem gminy obejmuje również wdrażanie ustaleń strategicznych, czyli realizację ustalonych programów i konkretnych (realistycznych) zadań realizacyjnych. Wdrażanie programów i zadań realizacyjnych wymaga stałej kontroli oraz monitorowania zmian procesów społecznego i gospodarczego rozwoju gminy. Wówczas, dobrze opracowana *Strategia* rozwoju gminy staje się faktycznym narzędziem (instrumentem) zarządzania gminą, i w miarę zachodzących zmian oraz pojawiania się nowych uwarunkowań i potrzeb rozwojowych będzie korygowana i aktualizowana. *Strategia*

rozwoju gminy winna być zatem ciągle uaktualniana i mieć charakter dokumentu „kroczącego”, dzięki czemu władze gminy dysponować będą instrumentem zarządzania na okres przynajmniej kilkunastu lat. W pracach nad *Strategią* wykorzystane winny być również informacje o problemach w działających, na terenie gminy, firmach, uzyskane od przedstawicieli tych firm na tzw. Forum Gospodarczym.

Przyjmując zasadę uspołecznienia procesu budowania *Strategii* zapewnia się mieszkańcom, radnym oraz podmiotem gospodarczym i organizacjom społecznym wpływu na kształt programu rozwoju gminy oraz stwarza się im możliwości aktywnego włączenia się w proces jego realizacji. poprzez przeprowadzenie zakrojonych na szeroką skalę badań ankietowych. Wyniki wszystkich badań ankietowych muszą być wzięte pod uwagę w analizie i ocenie funkcjonowania gminy, co stanowi ważną przesłankę do formułowania celów i programów jej rozwoju.

Strategia winna oprzeć się o aktualny „Raport o stanie gminy”, który stanowi zbiór diagnoz, opisów i ekspertyz zmierzających do określania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju oraz do identyfikacji potencjałów i deficytów rozwojowych gminy. Prace składające się na „Raport o stanie gminy” wykonują członkowie zespołów merytorycznych oraz specjaliści z zewnątrz.

Dla celów działań organizacyjnych należy powołać merytoryczne Komisje, których zadaniem będzie opracowanie „Raportu o stanie Gminy” i prowadzenie całego procesu budowania *Strategii*. Zespoły merytoryczne (Komisje) wykonują diagnozę stanu istniejącego gminy w następujących sferach: społecznej, ekologicznej, gospodarczej, przestrzennej, infrastruktury technicznej, finansów gminy oraz w sferach organizacji administracji samorządowej i promocji gminy. Każda z tych sfer opracowywana jest przez ekspertów merytorycznych przy współudziale pracowników gminy a produktem końcowym jest diagnoza stanu funkcjonowania tej dziedziny w postaci dokumentu. Na podstawie wszystkich diagnoz, ekspertyz oraz analizy SWOT o stanie w poszczególnych sferach, wykonawcy *Strategii* uzyskują wiedzę o dobrych i słabych stronach gminy, a te prowadzą do **identyfikacji kluczowych problemów rozwoju gminy**. Dla potrzeb opracowywanej *Strategii* należy wyróżnić problemy rozwoju gminy w dwóch ujęciach – całościowym i realistycznym.

Stosowna Komisja formułuje MISJĘ oraz WIZJĘ rozwoju gminy. Misja to swoiste credo: widzianych przez pryzmat niezbędnych zmian, optymalnej rzeczywistości całego, lokalnego systemu i przyszłości funkcjonowania gminy. W pierwszej kolejności należy sformułować CELE strategiczne (długookresowe), które są wyrazem dążenia do urzeczy-

wistnienia WIZJI rozwoju gminy. Na cele strategiczne składają się CELE BRANŻOWE (polityki branżowe) – średniookresowe, które stanowią uszczegółowienie celów strategicznych.

W wyniku jednoznacznego określenia priorytetów rozwojowych, cele strategiczne i branżowe nie wymagają wariantowania. Prawdopodobieństwo realizacji celów limitują zakładane możliwości finansowe oraz organizacyjne samorządu.

3. STRATEGIA GMINY ROKIETNICA (WOJ. WIELKOPOLSKIE) JAKO OPRACOWANIE PRZYKŁADOWE

Realizacja *Strategii* gminy Rokietnica przebiegała zgodnie z wyżej opisywanym sposobem budowania strategii (Kijowski, Kamiński 2001). Jej podstawę informacyjną stanowił „Raport o stanie gminy”, natomiast fotomapa obszaru gminy Rokietnica (zbiór zdjęć lotniczych zmontowanych na podkładzie mapy topograficznej) ukazywała charakter organizacji jej przestrzeni.

3.1. Badania ankietowe

Badaniami ankietowymi przeprowadzonymi na przełomie lipca, sierpnia i września 2000 roku objęto:

- gospodarstwa domowe w gminie – 998 gospodarstw – 60,2%
- podmioty gospodarcze – 30 podmiotów
- stowarzyszenia i organizacje pozarządowe – 14 stowarzyszeń i organizacji;
- radnych i członków Zarządu Gminy – 19 osób.

Zróżnicowanie problematyki rozwoju Gminy znalazło swój wyraz w stosunkowo dużej liczbie pytań zawartych w kwestionariuszach ankietowych, a dotyczyły one:

- walorów przyrodniczych (czystość środowiska przyrodniczego, walory turystyczne, warunki egzystencji, obszary chronione)
- korzyści położenia (bliskość miasta Poznania, komunikacja)
- możliwości inwestowania (istnienie terenów pod budownictwo mieszkaniowe i działalność gospodarcza, otwartość na inwestorów)
- korzyści uzbrojenia technicznego (kanalizacja, oczyszczalnia ścieków, gazyfikacja, wodociągi)

- dobre warunki obsługi ludności
- dbałość o kształtowanie ładu przestrzennego (uchwalone *Studium*, wykonywane miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego)

Tak postawione główne zagadnienia problemowe w ankietach skierowanych do społeczności lokalnej, stowarzyszeń, podmiotów gospodarczych i radnych dały odpowiedzi, które należy scharakteryzować następująco (tabela 1):

Tabela 1. Wyniki ankiety* dotyczące zagadnień problemowych związanych z rozwojem gminy

Atuty (walory) gminy	Radni i członkowie Zarządu	Stowarzyszenia i organizacje pozarządowe	Mieszkańcy
Walory przyrodnicze	94,7	78,6	24,3
Korzyści położenia	79,0	92,9	30,7
Możliwości inwestowania	52,6	14,3	7,1
Korzyści uzbrojenia technicznego	21,1	7,1	16,1
Dobre warunki obsługi ludności	5,3	7,1	11,8
Dbałość o kształtowanie ładu przestrzennego	15,8	7,1	0,0

* Wyniki ankiet w procentach.

Świadomość wyników dała impuls do formułowania odpowiednich celów, zadań oraz programów wykonawczych dla budowanej *Strategii* gminy Rokietnica.

3.2. Uwarunkowania demograficzne

Dla skali i charakteru społeczno-gospodarczego rozwoju gminy Rokietnica istotne znaczenie posiadają uwarunkowania demograficzne. Racjonalne gospodarowanie finansami i mieniem komunalnym oraz ustalenie strategicznych celów rozwoju wymaga dokładnej znajomości populacji zamieszkującej gminę. Od liczebności tej populacji, jej dynamiki, struktur oraz innych cech demograficznych zależy wielkość zapotrzebowania na mieszkania, rozwój usług, podaż i popyt na miejsca pracy, bilans siły roboczej a także określenie zapotrzebowania na opiekę szkolną. Gmina Rokietnica jest obszarem o relatywnie wysokiej dynamice zaludnienia. Progresywny charakter rozwoju demograficznego uwiadcza się we wsiach Cerekwica, Kiekrz, Kobylniki i Pawłowice, a depopulacyjne wsie to Dalekie, Przybroda, Starzyny i Mrowino. Dominuje

w tej gminie migracyjny przyrost ludności, który w ostatnim dziesięcioleciu przewyższył przyrost naturalny co oznacza, że jest obszarem imigracyjnym. Jest to efekt osiedlania się mieszkańców Poznania na terenie wsi Kiekrz i Rokietnica. Dalszy rozwój zaludnienia zależeć będzie więc od czynników imigracyjnych, co wymagać będzie szczególnej rozwagi w procesie kształtowania ładu przestrzennego gminy.

Prace nad strategią społeczno-gospodarczego rozwoju wymagały więc przedstawienia **projekcji zmian zaludnienia** w gminie (tabela 2) w celu wygenerowania zapotrzebowania na tereny inwestycyjne pod budownictwo mieszkaniowe i gospodarcze.

Tabela 2. Projekcja zmian zaludnienia dla gminy Rokietnica do 2020 roku

Miejscowość	Liczba ludności w 2001 roku	Prognozowana liczba mieszkańców
Bytkowo	160	2251
Cerekwica	221	1060
Dalekie	38	107
Kiekrz, Rogierówko, Starzyny	1237 + 72 + 84 = 1393	4714
Kobylniki	247	1946
Krzyszkowo	491	1912
Mrowino	669	3154
Napachanie	434	1423
Pawłowice	346	394
Przybroda	373	1155
Rokietnica	2155	8391
Rostworowo	205	587
Sobota/Pawłowice	-	182
Sobota	215	672
Żydowo	456	556
Gmina ogółem	7403	28494

W projekcji tej przyjęto najbardziej prawdopodobne chłonności istniejących i projektowanych terenów rozwojowych, zróżnicowanych pod względem funkcjonalnym dla gminy, a opracowana prognoza została wykonana w oddzielnej ekspertyzie demograficznej.

Przedstawiony perspektywiczny rozwój demograficzny ludności gminy warunkuje przyszłe działania w wielu dziedzinach funkcjonalnych takich jak oświata, kultura, sport, opieka społeczna, bezpieczeństwo publiczne, zasoby środowiska przyrodniczego, komunikacja, gospodarka wodno-ściekowa i odpadowa, zabezpieczenie energetyczne, gospodarka, planowanie przestrzenne.

3.3. Zasoby i walory środowiska przyrodniczego i kulturowego

Dla celów opracowywanej *Strategii* wykonano waloryzację środowiska przyrodniczego i kulturowego w oparciu o rzeźbę terenu, wody powierzchniowe i podziemne, jakość gleb, rodzaj użytkowania terenu, faunę i florę oraz warstwę kulturową. Podstawa metodyczna zawiera się w definicji waloryzacji, która mówi, że jest to ocena porównania zjawisk czy komponentów środowiska przyrodniczego względem kryterium oceny, a efekt waloryzacji powinien być uprzedmiotowiony czyli wskazane przeznaczenie oceny.

Analizując poszczególne komponenty środowiska przyrodniczo-kulturowego przyjęto trzy stopniową skalę bonitacji wskazując obszary o **dużej, średniej i znikomej wartości** poszczególnych komponentów.

Zatem w procesie waloryzacji środowiska przyrodniczego i kulturowego uzyskano następujące obszary:

1. Obszary wyróżniające się na tle gminy jednoczesnym występowaniem walorów zarówno środowiska przyrodniczego, jak i kulturowego, zasługujące na szczególną uwagę. Zaliczono do nich cztery niewielkie powierzchnie: jest to zespół dworsko-parkowy, dwie powierzchnie leśne w dolinie Samicy Pamiątkowskiej na wschód od miejscowości Cerekwica, ze stanowiskami archeologicznymi, oraz fragment kompleksu leśnego w dolinie Samicy Kierskiej również z występującymi tam stanowiskami archeologicznymi.

2. Obszary o bardzo dużej wartości środowiska przyrodniczego i kulturowego (obszary leśne w dolinach lub zespoły dworsko-parkowe podlegające konserwatorowi zabytków). Zaliczono do nich wszystkie kompleksy leśne występujące w dolinie Samicy Pamiątkowskiej i Samicy Kierskiej, stanowiące najwyższą wartość środowiska biotycznego, a także zespół dworsko-parkowy w Żydowie oraz kościół wraz z otoczeniem w Sobocie.

3. Obszary o dużej wartości środowiska przyrodniczego i kulturowego. Są to głównie obszary użytków zielonych w dolinach, częściowo tereny podmokłe obszary stanowisk archeologicznych w dolinach na terenach rolnych. Obszary te występują przede wszystkim w dnach dolin Samicy Kierskiej i Pamiątkowskiej oraz w postaci niewielkich fragmentów użytków zielonych na ich zboczach.

4. Obszary o średniej wartości środowiska przyrodniczego i kulturowego. Są to grunty orne z roślinnością uprawową zarówno na dobrych, jak i słabych glebach, położone w dolinach Samicy Kierskiej i Samicy Pamiątkowskiej oraz niewielkie fragmenty użytków zielonych wśród

pól, oczka wodne wypełniające niewielkie zagłębienia i zadrzewienia śródpolne.

Ilustracją przedstawionej waloryzacji są mapa (Tabl. I: A) i ortofotomapa (Tabl. II: A).

3.5. Misja, wizja, cele strategiczne, branżowe, programy i zadania realizacyjne

Dla wyżej wymienionych dziedzin opracowano **kluczowe problemy rozwoju** w dwóch ujęciach:

- całościowym tzn. takim, w którym ustalono istniejące problemy – potrzeby rozwoju, niezależnie od rangi ich ważności
- realistycznym, co oznacza ustalenie najważniejszych problemów – potrzeb z punktu widzenia ważności i pilności rozwiązania tych problemów dla dalszego funkcjonowania gminy.

W tabeli 3 zostały przedstawione problemy kluczowe dla odpowiednich sfer rozwojowych gminy.

Tabela 3. Kluczowe problemy rozwoju gminy Rokietnica w wybranych sferach rozwoju

Sfera rozwoju	Kluczowe problemy
1	2
Sfera społeczna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba dokończenia budowy hali środowiskowej w Rokietnicy 2. Stworzenie bazy materialnej dla rozwoju sportu i rekreacji 3. Potrzeba utworzenia samodzielnego Komisariatu Policji 4. Potrzeba pozyskania środków na realizację zadań własnych i zleconych w zakresie pomocy społecznej 5. Potrzeba dostosowania struktury organizacyjnej Ośrodka Pomocy Społecznej do obowiązujących standardów 6. Potrzeba podjęcia działań na rzecz niepełnosprawnych 7. Potrzeba kształtowania gminnej sieci edukacyjnej
Sfera ochrony i kształtowania środowiska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba przygotowania gminy do uzyskania certyfikatu ISO 14001 w zakresie zarządzania środowiskiem
Sfera gospodarcza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba stworzenia programu gospodarczej promocji gminy
Sfera kształtowania ładu przestrzennego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba opracowania koncepcji ładu przestrzennego gminy 2. Potrzeba stworzenia koncepcji gospodarki nieruchomościami komunalnymi, a szczególnie nieruchomościami gruntowymi dla zapewnienia realizacji celów publicznych i pozyskiwania środków finansowych dla budżetu gminy w połączeniu z przekształceniem tych gruntów i wykonaniem miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego

cd. tab. 3

1	2
Sfera rozwoju infrastruktury technicznej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba przyjęcia, realizacji i aktualizacji modelu funkcjonowania komunikacji w gminie 2. Optymalizacja działania sieci wodociągowej w gminie 3. Potrzeba poprawy jakości wody dla mieszkańców poprzez modernizację stacji wodociągowych oraz sieci 4. Potrzeba zabiegania przez władze gminy o rozbudowę sieci gazowniczych 5. Potrzeba rozbudowy sieci kanalizacyjnej w gminie zgodnie z koncepcją rozwoju przestrzennego. 6. Potrzeba stworzenia koncepcji systemu odbioru wód powierzchniowych 7. Potrzeba doprowadzenia do formalno-prawnego zabezpieczenia odbioru odpadów stałych komunalnych z terenu gminy
Sfera finansów gminy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba opracowania projekcji dochodów i wydatków gminy do roku 2005 dla Wieloletniego Planu Inwestycyjnego gminy 2. Potrzeba sporządzenia Wieloletniego Planu Inwestycyjnego
Sfera organizacji administracji samorządowej i promocji gminy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba optymalizacji struktury organizacyjnej Urzędu dostosowanej m.in. do procesu integracji europejskiej 2. Potrzeba systematycznego podnoszenia kwalifikacji pracowników samorządowych.

Deklaracja MISJI i WIZJI dla gminy stanowi podstawę nadrzędnych dążeń przedstawicieli lokalnej władzy dla urzeczywistnienia oczekiwań i pragnień. MISJA dla gminy Rokietnica jest następująca:

Harmonijny rozwój społeczny i gospodarczy gminy, z ukształtowaną tożsamością społeczności lokalnej, w oparciu o rolnicze tradycje, podmiejskie usytuowanie, ład przestrzenny oraz o silną bazę ekonomiczną, z wykształconym, otwartym społeczeństwem żyjącym w trosce i w zgodzie ze środowiskiem naturalnym.

Natomiast WIZJA rozwoju gminy wyraża się w określeniu celów rozwojowych, a są one możliwe do zrealizowania w określonym przedziale czasowym. Cele strategiczne przyjęły następującą postać:

1. **Wzrost jakości życia i bezpieczeństwa mieszkańców**
2. **Zdynamizowanie rozwoju gospodarczego**
3. **Ochrona, kształtowanie i wykorzystanie walorów oraz zasobów środowiska przyrodniczego i kulturowego.**

W ramach tak postawionych celów strategicznych powstały liczne cele branżowe, a tabela 4 przedstawia ich hierarchię.

Cele strategiczne i branżowe to podstawa opracowania programów i zadań, które stanowią zasadniczy instrument zarządzania gminą. Takich programów realizacyjnych dla gminy Rokietnica opracowano 129,

Tabela 4. Hierarchia strategicznych i branżowych celów w rozwoju gminy Rokietnica

Cele strategiczne	Cele branżowe
I. Wzrost jakości życia i bezpieczeństwa mieszkańców	1. Ukształtowanie ładu przestrzennego w zakresie jakości życia mieszkańców. 2. Rozwój infrastruktury społecznej. 3. Rozwój infrastruktury technicznej. 4. Rozwój komunikacji zgodnie z przyjętą koncepcją. 5. Optymalizacja zarządzania gminą.
II. Zdynamiczowanie rozwoju gospodarczego	1. Ukształtowanie ładu przestrzennego w zakresie aktywizacji gospodarczej. 2. Rozwój infrastruktury technicznej dla potrzeb aktywizacji gospodarczej. 3. Stworzenie ekonomicznych i organizacyjnych warunków dla podejmowania inicjatyw gospodarczych. 4. Promocja gospodarcza gminy. 5. Tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju rolnictwa.
III. Ochrona, kształtowanie i wykorzystanie walorów oraz zasobów środowiska przyrodniczego i kulturowego	1. Ukształtowanie ładu przestrzennego w zakresie ochrony środowiska. 2. Poprawa stanu i ochrona środowiska przyrodniczego. 3. Stworzenie programu wykorzystania środowiska przyrodniczego i kulturowego dla rozwoju rekreacji i turystyki. 4. Budowa systemu lokalnego monitoringu środowiska przyrodniczego. 5. Promocja walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego gminy.

Tabela 5. Przykład rozpisania na konkretne programy i zadania jednego z celów branżowych

Program realizacyjny numer i nazwa	Zadanie realizacyjne numer i nazwa	Czas realizacji (rok)		
		2002	2005	2020
III.1.A. Opracowanie i uchwalenie mpzp dotyczących Obszaru Chronionego Krajobrazu	III.1.A.a. m.p.z.p Pawłowice uchwała nr XXXI/333/2001	x		
III.1.B. Opracowanie i uchwalenie m.p.z.p. dotyczących zabudowy rezydencjalnej i letniskowej	III.1.B.b. m.p.z.p. Cerekwica uchwała nr XXXIX/207/1997	x		
III.2.A. Program ochrony i możliwych sposobów wykorzystania turystyczno-rekreacyjnego Obszaru Chronionego Krajobrazu	III.2.A.a. opracowanie lokalnej monografii o zasobach środowiska przyrodniczego i kulturowego	x	x	
III.3.A. Program lokalnego monitoringu środowiska przyrodniczego	III.3.A.a. ustalenie sieci punktów do lokalnego kontrolowania środowiska – gleby, wody	x	x	

a fragment tabeli 5 przedstawia charakterystykę w ujęciu ważności i czasu realizacji.

Dla celu strategicznego – ochrona, kształtowanie i wykorzystanie walorów i zasobów środowiska przyrodniczego i kulturowego, zaproponowano następujące cele branżowe:

III.1. Ukształtowanie ładu przestrzennego w zakresie ochrony środowiska,

III.2. Poprawa stanu i ochrona środowiska przyrodniczego,

III.3. Budowa systemu lokalnego monitoringu środowiska przyrodniczego, a w ramach tych celów branżowych opracowano konkretne programy i zadania do realizacji wskazując na czas ich wykonywania.

4. PODSUMOWANIE

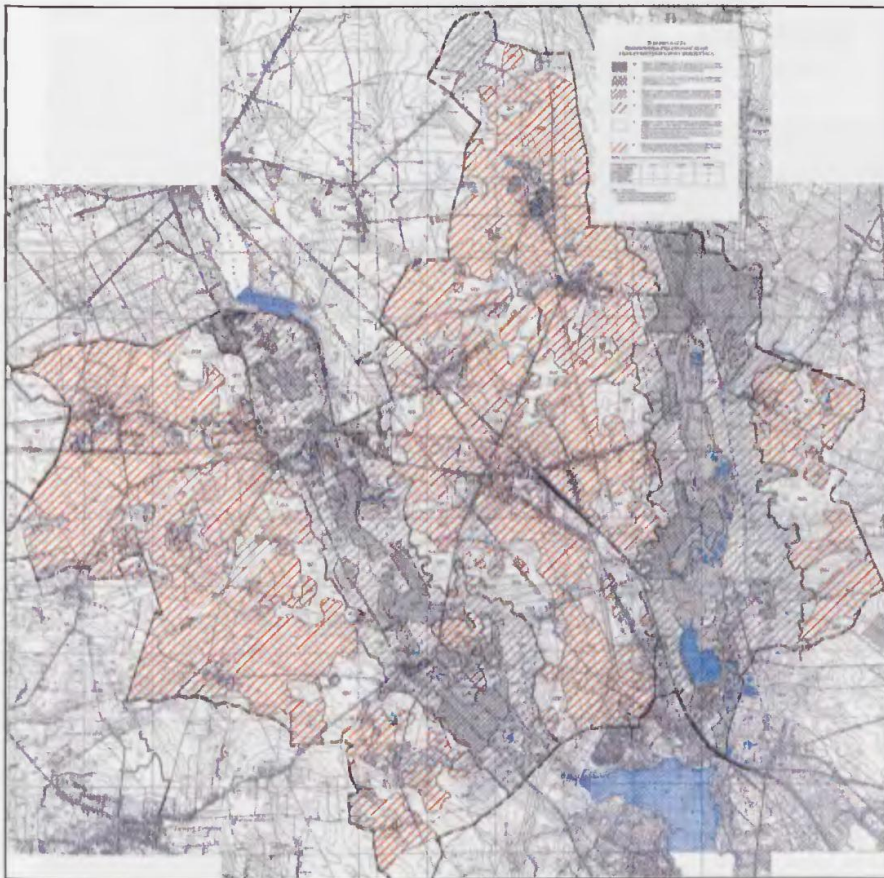
Strategia gminy przed wdrożeniem do realizacji wymaga umocowania jej w budżecie o charakterze wieloletniego planu inwestycyjnego.

Strategia gminy wytycza kierunki działania Rady i Zarządu gminy na przyszłość, lecz wymaga zarazem sposobu monitorowania i kontroli jej realizacji. Kontrola realizacji *Strategii* oznacza stałą kontrolę wydatków publicznych zgodnie z przepisami prawa i uchwałą budżetową gminy, w celu dokonywania oceny skutków społecznych wdrażania projektów i zadań rozwojowych. Monitoring *Strategii* sprowadza się do okresowej oceny stopnia realizacji oraz skuteczności wdrażania przedsięwzięć strategicznych, a także aktualizacji ustaleń *Strategii* w związku z pojawieniem się nowych uwarunkowań rozwoju.

LITERATURA

- KAMIŃSKI Z., 2001. Jak reformować struktury samorządowe i efektywniej rozwiązywać problemy lokalnego rozwoju?, [w:] *Nowoczesne zarządzanie rozwojem miast*, (red.) A. Billert. Słubice: Collegium Polonicum, 96–105.
- KIJOWSKI A., KAMIŃSKI Z. (red.), 2001. *Strategia społeczno-gospodarczego rozwoju gminy Rokietnica*. Rokietnica (maszynopis).
- ZALESKI A., ZIÓLKOWSKI M., 1977. *Strategia rozwoju gminy w Polsce, Samorząd Terytorialny 1–2*.

TABLICA I



A. Waloryzacja środowiska przyrodniczego i kulturowego gminy Rokitnica.

